

Communiqué de Presse
Paris, le 9 juin 2005

Expertise Management-Organisation

Valoris préconise le « program management » pour faire aboutir les programmes complexes des entreprises

Développement accéléré des offres et des services, rapprochement d'entreprises, délocalisation, changements de réglementations, internationalisation des marchés... Autant de situations nouvelles qui imposent aux entreprises d'opérer rapidement et efficacement des programmes de transformations tant au niveau des métiers, de l'organisation que des systèmes d'information. La complexité des programmes est naturellement renforcée par l'internationalisation des entreprises.

Avec l'aide des consultants de Valoris, Adecco, Manpower et VediorBis ont lancé avec succès PIXID. Cette plateforme commune de services dématérialisés pour le Travail Temporaire vient d'être récompensée par le Grand Prix 2005 aux Trophées Entreprises et Sociétés de l'Information. La démarche de Program Management développée par Valoris et appliquée dans le cadre du programme PIXID, a associé, dans une approche collaborative et pragmatique, alignement stratégique, articulation des chantiers, organisation et gouvernance.

De trop nombreux programmes restent en retrait par rapport à l'ambition initiale. Bruno Cambounet, Associé du cabinet Valoris, souligne l'importance de quatre facteurs clés pour faire aboutir avec succès des programmes complexes :

- Traduire l'ambition en objectifs concrets et mesurables
- Conjuguer le pilotage à court et moyen terme
- Equilibrer les différents chantiers
- Responsabiliser les hommes et favoriser leur collaboration

L'ambition

Tout au long du déroulement d'un programme, des événements internes ou externes ont des impacts forts qui appellent des nouvelles prises de décisions. Une ambition exprimée de façon trop générale aboutit à des choix essentiellement basés sur les ambitions diverses des forces en présence. Au fil du temps l'ambition initiale est ré-interprétée et à l'heure du bilan le résultat n'est pas au rendez-vous.

Sur la base d'expériences tant en France qu'à l'international, Valoris préconise d'« objectiver » les ambitions. Ainsi, les objectifs clairement définis dès le départ, affinés au fil du temps, constituent le référentiel sur-lequel la Direction de Programme peut bâtir les dossiers de décision le moment venu.

En terme d'objectifs, Bruno Cambounet insiste sur les objectifs de performance qui traduisent concrètement l'ambition et surtout, constituent les clés de lecture du changement, chantier indispensable au succès.

Le pilotage

Les programmes complexes sont longs par nature et durent en général de deux à trois ans. Chercher dès le début à organiser avec un même niveau de détail l'ensemble des chantiers risque de rigidifier le pilotage, générer des charges inutiles et n'est plus compatible avec les contraintes économiques actuelles. Concrètement, Bruno Cambounet préconise une démarche de « program management » qui vise à élaborer et à réviser régulièrement les plans détaillés à 3 et 6 mois en cohérence avec la cible et les événements qui surviennent au fil du temps. Le Directeur de Programme orchestre alors le lancement et la clôture des chantiers tout au long de l'avancement du programme.

L'équilibre

L'éclatement de la bulle internet a démontré combien la technologie seule ne fait pas le business! Pourtant l'essor actuel des services dématérialisés prouve bien que les technologies peuvent être un accélérateur de business.

Pour Bruno Cambounet, si les projets technologiques constituent un poids significatif dans les budgets, ils masquent trop souvent d'autres chantiers pourtant tout aussi contributeur à la réussite du programme.

Dans le cas du programme de création de PIXID, les chantiers « Marketing et commercial », « Juridique », « Finance » et « Communication » ont été conduits en parallèle du chantier « Système d'information ». En fonction des étapes, l'importance de chacun a varié mais c'est la coordination de l'ensemble tendue vers un objectif partagé qui a permis d'aboutir à la réalisation d'une nouvelle offre en réponse au marché.

Les hommes

Un programme doit être aligné sur la cible, des chantiers doivent être menés dans différents domaines mais concrètement cela ne suffit pas si les équipes qui doivent avancer ensemble n'arrivent pas à collaborer. Sur le plan humain, le « voyage » est au moins aussi important que la « destination », d'ailleurs ne parle-t-on pas « d'aventure humaine »...

La collaboration entre les équipes est un facteur clé de succès qui permettra de surmonter les difficultés qu'elles rencontreront inévitablement en chemin. On constate en effet que lorsque l'on sait investir sur les hommes, leur motivation permet de dépasser les limites et résoudre les difficultés.

« La tendance est de focaliser l'attention sur l'équipe projet, or il est capital d'impliquer l'ensemble des acteurs et particulièrement ceux qui ne travaillent pas à temps complet sur le projet » fait remarquer Bruno Cambounet.

C'est aussi un subtil dosage de ces différents facteurs clés qui fait le succès des programmes complexes. L'expérience est ici nécessaire, il appartient aux entreprises d'y être particulièrement attentive et de se donner les moyens de leur ambition.

A propos de Valoris (www.valoris.com)

Valoris, filiale de Sopra Group, est une société européenne de conseil et de services. Sa vocation est d'accompagner les entreprises et les administrations pour accroître leur efficacité et développer l'excellence opérationnelle auprès de leurs clients et administrés dans une approche synthétisant métier et nouvelles technologies. Valoris est un acteur de référence en France dans les domaines suivants : Gestion de la Relation Client, Business Intelligence, X-Net et Conseil en technologies.

A propos de Sopra Group (www.sopragroup.com)

Acteur majeur du conseil et des services informatiques en Europe, Sopra Group propose l'ensemble des prestations nécessaires aux entreprises pour faire évoluer leur organisation et leurs systèmes d'information. Sopra Group compte aujourd'hui 7.500 collaborateurs. Son offre est globale, depuis la réflexion stratégique en amont des projets dans une approche de direction générale, jusqu'à la conduite de grands projets d'intégration de systèmes et à l'outsourcing applicatif. Le groupe poursuit par ailleurs le déploiement mondial de son activité d'intégration d'applications et de gestion des processus métiers à travers sa filiale Axway, avec une gamme complète de solutions et de services.